

Transformations du travail et cohésion d'équipes

Quelles sont les attentes des dirigeants et des cadres après deux mois de confinement ?

*Les résultats d'une enquête nationale
menée auprès des secteurs privé, public et associatif*

Laurent Falque

Icam, titulaire de la chaire Sens et Travail

Estelle Morin

HEC Montréal, département management, Professeure en psychologie du travail

Alexandre Malafaye

Président du think tank Synopia

Juin 2020

Contact médias : Lucie BOCQUIER |
LD : 07 60 40 16 88 | lucie@oxygen-rp.com

Pour citer le rapport : Falque, L., Morin, E., Malafaye, A., *Transition du travail et cohésion d'équipes, quelles sont les attentes des dirigeants et des cadres après deux mois de confinement ?* Pré-rapport de recherche de la Chaire Sens & Travail de l'Icam, HEC Montréal, Synopia. Lille, Montréal et Paris.

Au sommaire

En guise de synthèse.....	3
Principales caractéristiques de l'enquête.....	4
Les partenaires.....	5
Les 5 thèmes de l'enquête	5
Les principaux enseignements.....	7
I - L'expérience du confinement a mis au premier plan le besoin d'attention à l'autre	7
L'EXPERIENCE DU CONFINEMENT A REVELE L'IMPORTANCE DU LIEN SOCIAL, UNE VERITABLE PRISE DE CONSCIENCE CHEZ LES MOINS DE 30 ANS.....	8
II – Le sens donné au travail a évolué pour la majorité des dirigeants et des cadres.....	9
LES RELATIONS DE TRAVAIL ONT ETE DAVANTAGE MODIFIEES QUE L'INTERET DU TRAVAIL EN LUI-MEME QUI N'A PAS CHANGE.....	9
III – Le confinement, une occasion pour améliorer les compétences des dirigeants et des cadres	12
PARADOXALEMENT CE SONT LES COMPETENCES EN ORGANISATION QUI MANQUAIENT LE PLUS AUX DIRIGEANTS ET AUX CADRES	12
LES MOINS DE 30 ANS ONT NETTEMENT AMELIORE LEURS COMPETENCES EN ORGANISATION	13
IV – Pour l'après confinement, la majorité des dirigeants et des cadres souhaitent transformer le travail	14
L'ENVIE ET LA CONFIANCE POUR FAIRE EVOLUER LE TRAVAIL SONT PORTEES PAR LA MOITIE DES DIRIGEANTS ET DES CADRES	14
V – Pourtant, les résistances au changement pour faire évoluer les pratiques de management sont réelles	15
PRES DE 60 % DES DIRIGEANTS SERAIENT PRETS A SE MOBILISER SUR DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT	15
MAIS LES RESISTANCES AU CHANGEMENT SEMBLANT TENACES.....	16
LA PERIODE FUT CEPENDANT UN LABORATOIRE D'EXPERIMENTATION POUR TESTER DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT	17
VI - Passer du réflexe à la réflexion, pendant et après le confinement	19
RETROUVER DE LA CONFIANCE DANS LA GOUVERNANCE.....	19
CHOISIR ENTRE TRANSITION ET RUPTURE.....	19
S'ATTELER AU MANAGEMENT DU TRAVAIL	20
DU BON USAGE DE LA FATIGUE, UN NOUVEL INDICATEUR DE MANAGEMENT ?	20
Annexes	22
Les questions posées.....	22
Les caractéristiques de l'échantillon	25
Pour aller plus loin.....	27

En guise de synthèse

Cette étude exclusive réalisée pendant la période de confinement a permis de donner la parole à 1 685 dirigeants, cadres supérieurs et cadres des secteurs privé, public et associatif. Trois conclusions majeures apparaissent. Elles appellent à des transformations ou à de véritables ruptures dans l'organisation du travail, le sens qui lui est donné et les pratiques de management.

- Les deux mois de confinement ont **réveillé le besoin de solidarité et de relations sociales** pour plus de 70 % des dirigeants et cadres, et pour 83 % des moins de 30 ans. Par ailleurs cette épreuve du travail à distance **a modifié le sens que les dirigeants et les cadres donnent à leurs relations de travail**, et ceci pour la moitié des répondants (48 %). Nous découvrons ici un premier paradoxe: pour 25 % d'entre eux les masques sont tombés car d'avantage **d'authenticité, de bienveillance et de confiance** se sont manifestées de part et d'autre, malgré la distance.
- **La volonté de transformation du travail est portée par la majorité des dirigeants et des cadres** : 54 % aspirent à remettre sur la table des discussions le sens du travail, et 51 % à proposer des modifications dans la façon de travailler. Sur ce sujet, les attentes portent sur deux registres : la possibilité de travailler régulièrement à distance et une plus grande flexibilité et fluidité dans la gestion du travail.
- **Mais les pratiques de management risquent de ne pas accompagner la volonté de transformation du travail**. Alors que 58 % des dirigeants (numéro 1) sont confiants quant à l'évolution des pratiques de management dans leur organisation, seulement 24 % des cadres supérieurs croient en la volonté de changement du numéro un de leur organisation. Comment expliquer cet écart qui semble traduire un manque de confiance ? Est-ce de la résistance au changement de la part d'une grande majorité des cadres, quelle que soit leur position dans l'organisation ? Sont-ils conscients que les deux mois de confinement ont pu révéler leurs possibles difficultés managériales ? L'analyse des commentaires des répondants indique trois chantiers prioritaires pour les organisations :
 - **La difficulté à gérer le travail à distance**, comme si quelque chose échappait aux managers.
 - **L'absence de management** lorsque « personne n'était au bout du fil », ou bien quand un management interpersonnel était adopté plutôt qu'un management d'équipe, et enfin lorsque le manque de compétences de certains managers est devenu criant.
 - **Des pratiques de management qui ne sont pas stabilisées**, certaines étant perçues comme positives lorsqu'il s'agit de faire le point et d'assurer des suivis, mais d'autres se révélant particulièrement négatives comme la surveillance (du temps de travail et de l'utilisation des outils électroniques), ou comme le micro-management qui conduit à un excès de contrôle ou de paternalisme.

Tout espoir n'est cependant pas perdu puisque 42 % des encadrants ont fait l'expérience de nouvelles pratiques de management.

Cette enquête, par la richesse des questions ouvertes posées aux dirigeants et cadres, donne des pistes pour mettre en œuvre des transformations, voire de véritables ruptures dans l'organisation du travail, le sens qui lui est donné et les pratiques de management.

Grâce aux multiples enseignements de cette « expérience de laboratoire » réalisée grandeur nature, nous pouvons tirer une grande conclusion : **le moment serait venu de passer au « management du travail »**, ce qui suppose de redéfinir ou de revenir à la source du **métier de « manager »**, alors que la période actuelle consacre plutôt le règne du « métier de leader » !

Profitons-en, c'est le clin d'œil que nous adresse cette crise sanitaire ! Une bonne nouvelle.

Principales caractéristiques de l'enquête

Enquête réalisée en ligne entre le 26 mars et le 30 avril 2020 auprès d'un échantillon de 1 685 répondants, qu'ils soient le dirigeant de leur organisation ou les cadres, qu'ils travaillent dans le privé, le public et le milieu associatif (voir détail de l'échantillon en annexe).

Modalités d'exercice de son activité professionnelle durant le confinement¹ : 52 % ont continué à travailler à temps plein, 43 % ont été à temps partiel et 5 % des répondants n'ont pas travaillé.

Situation face au télétravail² : 75 % des répondants étaient confinés à leur domicile avec des ressources technologiques³ différentes selon les situations professionnelles et personnelles.

Deux facteurs explicatifs ont été retenus pour analyser les résultats :

- **La position hiérarchique dans l'organisation :**
 - Le dirigeant, chef d'entreprise, d'établissement public, ou président d'association : 248 personnes.
 - Les cadres supérieurs issus du secteur privé, public (comprenant les hauts fonctionnaires) et associatifs : 730 personnes.
 - Les cadres intermédiaires : 707 personnes.
- **Trois tranches d'âge ont été analysées :**
 - Les moins de 30 ans : 273 personnes.
 - Les quarantennaires, de 40 à 49 ans : 291 personnes.
 - Les plus de 60 ans : 392 personnes.

Pourquoi cette enquête est inédite et originale ?

L'enquête réalisée par l'Icam, HEC Montréal et Synopia est originale à **quatre niveaux** :

- **Par son questionnement** : placé pendant deux mois dans une situation à double contrainte – le repli sur soi pour travailler à distance et l'obligation de jouer la cohésion nationale –, quelle trace va laisser cette expérience de travail inédite chez les dirigeants et les cadres ? Quelles sont leurs attentes pour l'après confinement quant aux pratiques de management⁴ et au sens du travail ?
- **Par son ampleur** : avec près de 1 700 cadres interrogés, l'échantillon permet d'entrer dans le détail des réponses de chaque catégorie de population étudiée (dirigeant, chef d'entreprise, cadre supérieur, cadre intermédiaire), dans les trois types d'organisations (privées, publiques, associatives), avec plus 75 % de personnes en télétravail.
- **Par le choix des regards croisés sur deux plans** : en confrontant les déclarations des uns aux perceptions des autres, l'analyse porte sur le croisement de regards selon d'une part, la position

¹ Le fait d'être confiné, immobile, de ne pas pouvoir se déplacer. Il inclut le sentiment d'impuissance face à la crise sanitaire, l'anxiété voire l'angoisse qu'on peut ressentir dans cette situation.

² Le télétravail est le travail accompli en dehors du site habituel de l'emploi, pour au moins une partie de la semaine de travail, et pour laquelle on fait appel aux TIC pour communiquer avec ses supérieurs, ses collaborateurs et ses clients. On le considère intensif lorsqu'il s'agit de télétravailler plus de la moitié du temps (Garrett et Danziger, 2007).

³ Il est question ici des technologies d'information, de communication et de travail collaboratif : les conditions de leur efficacité, leurs avantages et leurs limites.

⁴ Les façons habituelles d'agir pour manager le travail, lesquelles visent l'efficacité (atteinte des objectifs, efficience et productivité) et la réalisation des personnes (accomplissement, développement, actualisation) (Drucker, 1954, 1986).

hiérarchique et d'autre part, selon trois tranches d'âge, les moins de 30 ans, les 40 à 49 ans, les plus de 60 ans.

- **Par une analyse de leurs discours** : par-delà les statistiques, 1/3 des questions rassemblent des réponses écrites personnelles à chacun des répondants. L'analyse du discours fait ressortir des cartographies pour mieux comprendre les points de vue.

Cette enquête complète fait suite à celle réalisée en septembre 2019 avec l'institut de sondage BVA sur le sens du travail et les pratiques de management à tous les niveaux de l'entreprise⁵.

Les partenaires

Une enquête qui s'inscrit dans un programme de recherche en management

Cette recherche s'inscrit dans la discipline académique des sciences de gestion, portée par la chaire de recherche d'une école d'ingénieurs, l'Icam, en partenariat avec le laboratoire de recherche d'une université canadienne : le laboratoire Critéos⁶ d'HEC Montréal dirigé par la professeure Estelle Morin.

Une des convictions majeures de la chaire consiste à promouvoir un changement de paradigme dans les modèles de management : *Développer le management du travail en lieu et place du management des hommes et des organisations*. Cette vision du management s'inscrit dans les courants de pensée du réseau académique constitué autour des professeurs Pierre-Yves Gomez (EM Lyon), Mathieu Detchessahar (Université de Nantes), Maurice Thévenet (ESSEC), François Hubaut (La Sorbonne).

Une enquête qui s'inscrit dans les travaux du think tank Synopia

Le think tank Synopia effectue des analyses sur les enjeux de gouvernance et élabore des propositions concrètes à destination des décideurs pour améliorer la gouvernance publique, la gouvernance des entreprises et les enjeux de cohésion, en France et en Europe.

Cette enquête s'inscrit en particulier dans le cadre de l'Académie Synopia, un événement organisé en partenariat avec l'Icam, la Région Hauts-de-France et le fonds de dotation Entreprises & Cités. La première édition de l'Académie porte sur les défis de la cohésion au travail. Elle aura lieu le 26 novembre 2020 à Lille.

Les 5 thèmes de l'enquête

L'expérience du travail en situation de confinement est analysée en intégrant l'effet de la cohésion sociale demandée à tous face à la pandémie, pour ensuite étudier l'évolution du sens donné au travail et des pratiques de management mises à l'épreuve pendant deux mois. Les 27 questions portent sur cinq thèmes :

- *Le travail pendant et après le confinement.*
- *Les pratiques de management.*
- *Les compétences acquises.*
- *Le sens du travail.*
- *La cohésion sociale.*

⁵ Morin, Estelle M., Falque, Laurent, Gradito-Dubord, Marc-Antoine. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et travail – Icam – HEC Montréal, Lille et Montréal.

⁶ Centre de Recherche et d'Intervention pour le Travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé.

Les questions sont en annexe.

L'analyse des résultats se présente de deux façons complémentaires :

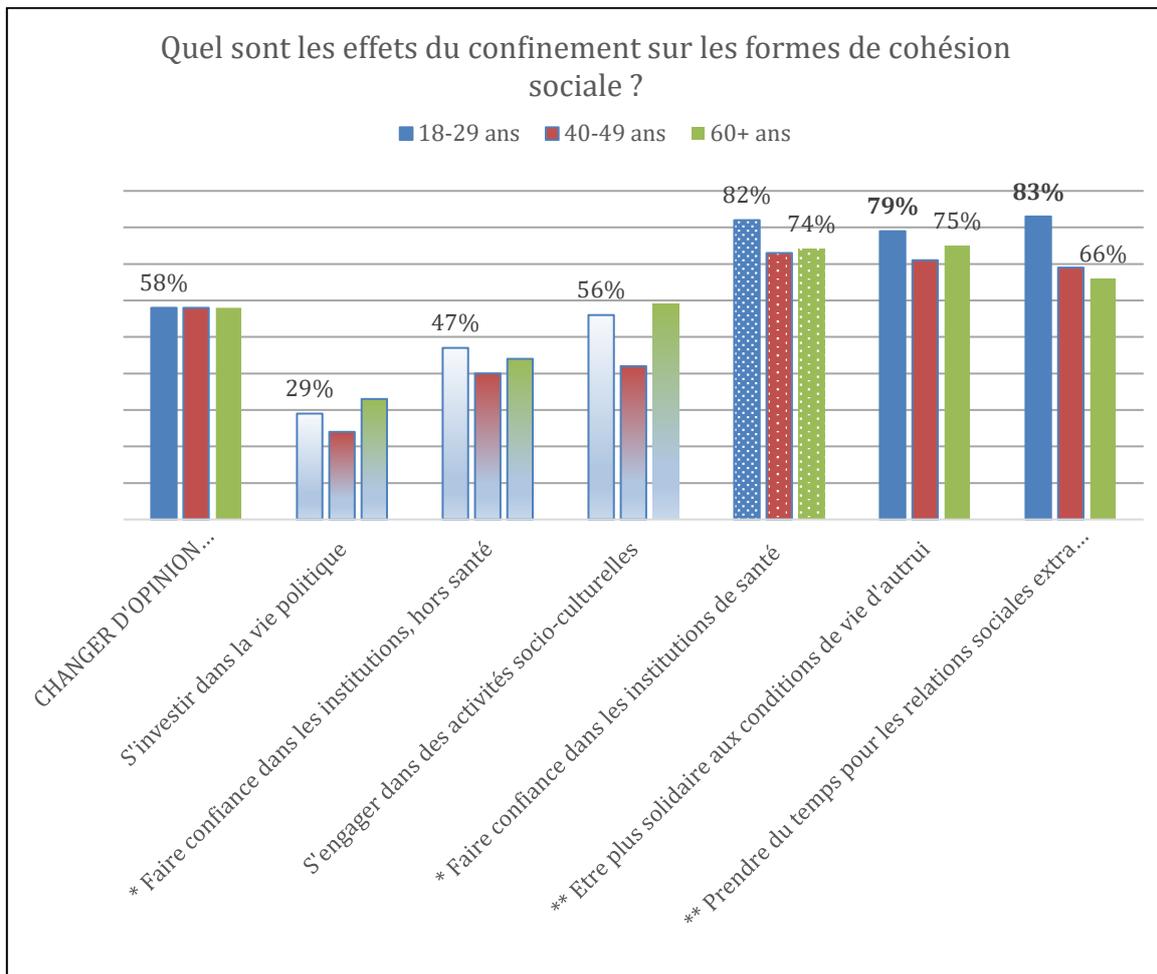
- A partir de 17 questions pour obtenir des résultats quantitatifs.
- A partir de 10 questions ouvertes, soit 12 218 réponses qui ont été codifiées afin de les regrouper en 16 thèmes et de disposer d'une analyse de contenu qui aide à comprendre l'expérience du travail et les attentes exprimées. Quelques verbatim ont été extraits pour ce rapport afin de donner plus d'épaisseur à la compréhension des résultats.

Les principaux enseignements

I - L'expérience du confinement a mis au premier plan le besoin d'attention à l'autre

L'obligation d'accepter des contraintes de confinement pour se protéger d'un risque majeur et pour sauver les autres n'est pas sans effet sur le sentiment de cohésion sociale et les différentes formes d'engagement. Que devient l'attachement aux institutions, aux relations sociales, à la solidarité, aux activités socio-culturelles ?

Pour près de 60 % des dirigeants et des cadres, le confinement a changé leur opinion sur la société.



Hormis une confiance plus élevée dans les institutions de santé, ce qui semble naturel, deux véritables prises de consciences ont eu lieu chez les dirigeants et les cadres : **la volonté d'être plus solidaire à la vie d'autrui, et celle de consacrer plus de temps aux relations sociales extraprofessionnelles.**

La convivialité des échanges et le sentiment de proximité s'est développé tout autant dans la sphère familiale et amicale qu'au niveau de la cité, voire au niveau national. Les fonds d'écrans d'ordinateurs ouvraient une fenêtre sur l'intérieur de chacun. Davantage de personnes se sont montrées sans façades, sans doute plus authentiques, bienveillantes, compréhensives au contexte personnel de chacun :

« Messages plus chaleureux : on prend des nouvelles les uns des autres, cela rapproche, même les relations professionnelles. »

« Relation avec les collaborateurs moins de filtres, échanger avec un collaborateur (lui dans son jardin) et moi (dans mon salon) donne un autre mode de relation, de communication. »

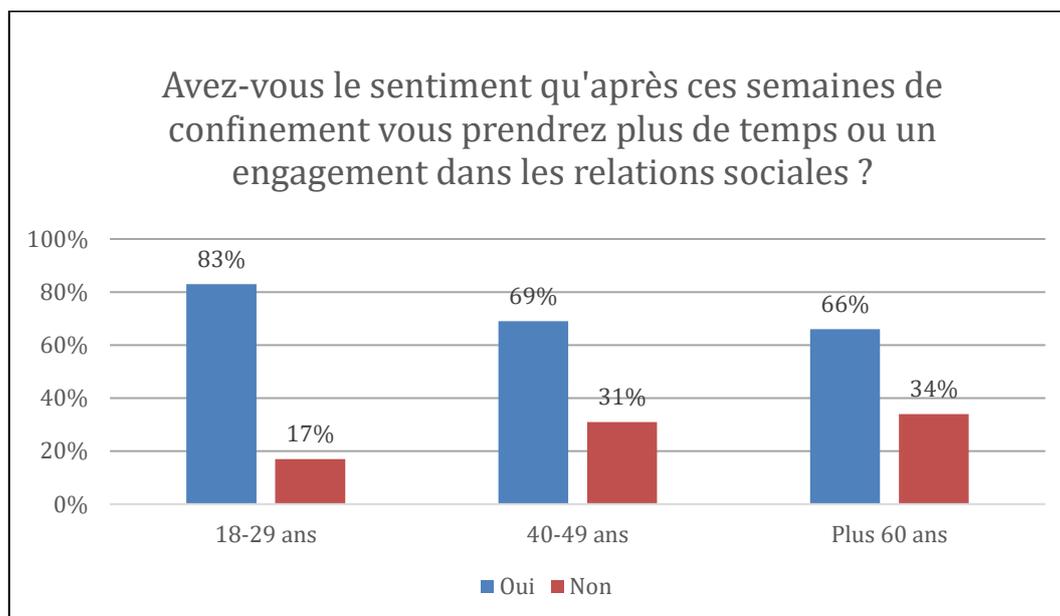
« Des discussions moins en surface que précédemment avec mes collègues à cause des inquiétudes partagées pour les côtés personnel et professionnel. »

« Avec mon équipe, les réunions « fun » nous ont permis de mieux nous connaître et de se montrer sous un jour différent. »

« Je vois davantage d'intérêt à prendre des nouvelles de mes collègues et à participer aux réunions d'équipe afin de rester une équipe soudée. Il y a plus d'entraide avec les collègues. L'humain est à nouveau au centre. »

L'EXPERIENCE DU CONFINEMENT A REVELE L'IMPORTANCE DU LIEN SOCIAL, UNE VERITABLE PRISE DE CONSCIENCE CHEZ LES MOINS DE 30 ANS

Pour la majorité des dirigeants et cadres, cette expérience de confinement aura été un révélateur de l'importance des relations sociales.



Plus de 8 sur 10 des moins de trente ans veulent s'investir dans des relations gratuites avec et pour les autres. Cette volonté n'a bien sûr pas comme seule raison le confinement, mais celui-ci agit comme un déclencheur, une prise de conscience bien supérieure chez les jeunes cadres et dirigeants.

Ces relations sociales attendues sont décrites avec précision et portent sur deux registres : famille, amis, collègues en dehors des horaires de travail / plus de temps personnel dans un club ou une association – un engagement des organisations de jeunesse et de loisirs.

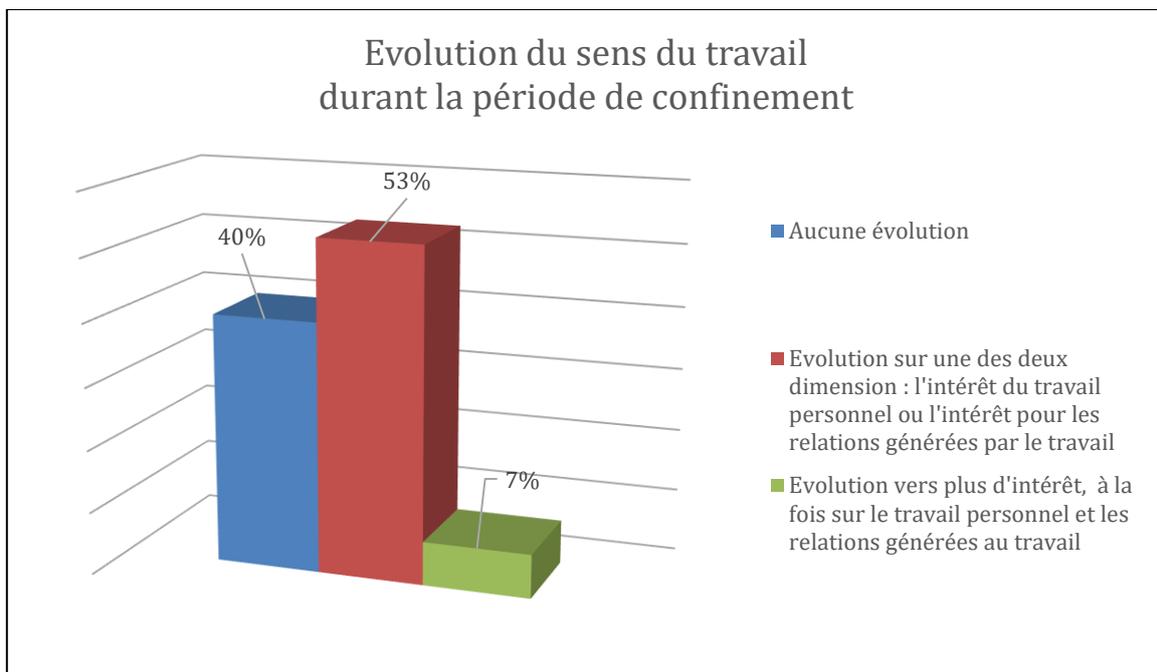
« Soi-même comme un autre »⁷ a sans doute pris de la consistance pour beaucoup, chacun se sentant tout autant responsable d'un risque de contamination. Puis le terme anglais « care », ce « prendre soin », fut une attention tout autant familiale, amicale professionnelle et nationale. Cette attention à l'autre pratiquée pendant 55 jours pourrait faire évoluer la vie d'équipe.

⁷ L'expression célèbre du titre d'un des ouvrages de Paul Ricoeur.

II – Le sens donné au travail a évolué pour la majorité des dirigeants et des cadres

Dans le quotidien du travail, nous distinguons *le sens du travail*⁸, c'est-à-dire le sens qu'a le travail lui-même, du *sens au travail*⁹, c'est-à-dire le sens qu'ont les relations générées par le travail. Dans notre précédente enquête¹⁰, nous avons constaté que l'expérience du travail provient tout autant du sens que nous donnons au travail que nous réalisons, que du sens que nous trouvons dans les relations qu'il engendre.

Pour 60 % des dirigeants et des cadres, cette période de confinement a fait évoluer le sens de leur activité professionnelle, mais pas toujours dans le bon sens ! En effet, ils ne sont que 7 % à avoir constaté une évolution positive du travail et de l'intérêt pour les relations au travail.



LES RELATIONS DE TRAVAIL ONT ETE DAVANTAGE MODIFIEES QUE L'INTERET DU TRAVAIL EN LUI-MEME QUI N'A PAS CHANGE

Regain d'intérêt ou pas dans leur travail personnel ? Rien n'a changé pour 2/3 des dirigeants et des cadres. Et seulement 13 % d'entre eux ont trouvé plus d'intérêt à leur travail.

« D'autres personnes se sont intéressées à ce que j'avais à faire et leur regard m'a donné de la valeur. »

⁸ Le sens (meaningfulness) est une un effet de cohérence du sujet avec le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail (Morin, 1995). Pour le sens du travail cela correspond à l'agencement des tâches, aux rôles et aux responsabilités.

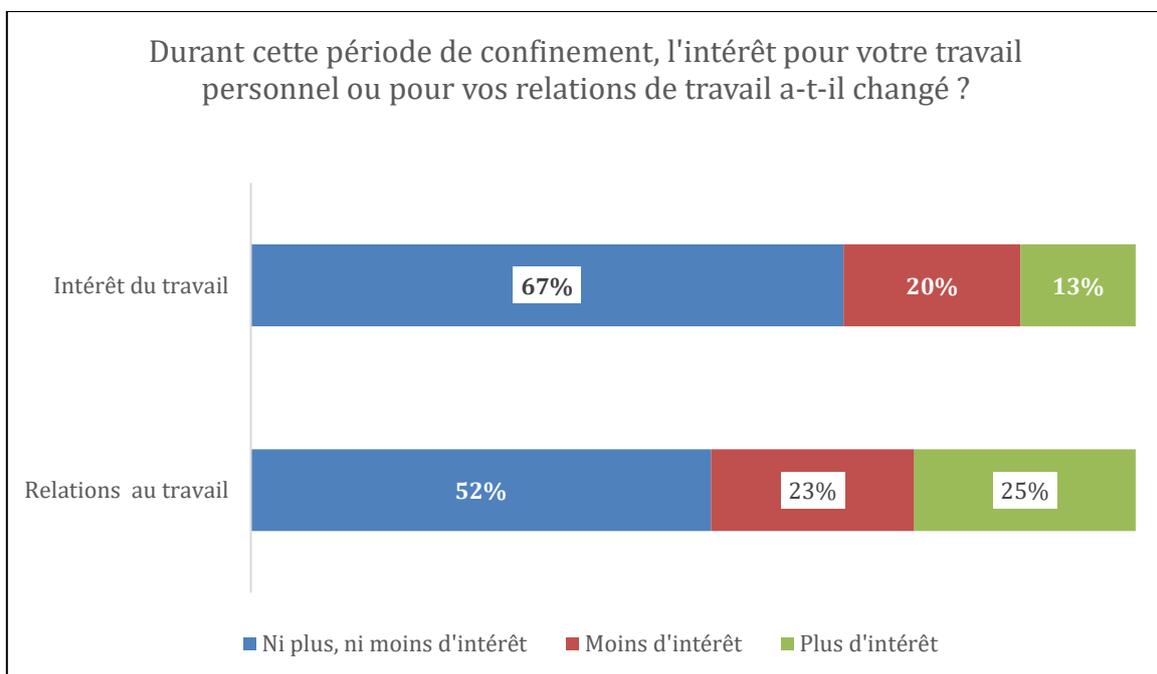
⁹ Le sens au travail concerne le sens qu'ont les relations qu'une personne a lorsqu'elle travaille. Il peut s'agir de la direction, des cadres, de ses collègues, mais aussi des clients et d'autres encore (Pratt et Ashforth, 2003).

¹⁰ Morin, Estelle M., Falque, Laurent, Gradito-Dubord, Marc-Antoine. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam — HEC Montréal, Lille et Montréal.

« Le travail devient plus intéressant, car je réussis à être force de proposition face à ma hiérarchie et dans les relations avec les collègues, je suis plus réceptive aux conseils et je fais après la part des choses avec ce qui me correspond ou que je trouve bien. »

Mais cela ne devrait pas masquer les 20 % des répondants qui ont trouvé moins d'intérêt dans leur travail :

« Mon activité a dû se mettre en retrait, car identifiée comme non prioritaire. Cette situation me pose question pour le retour à la normale : mon métier a-t-il vraiment un sens, du point de vue de mon entreprise ? Quelle place veut-elle lui donner en réalité ? Quant aux relations de travail, je trouve que la distance (le stress de la situation peut-être aussi) laisse la place à des tensions qui auraient été désamorçées ou gérées autrement en temps normal. »



- Cependant, pour près de la moitié des personnes (48 %), les relations grâce au travail ont évolué dans deux directions radicalement opposées. Soit elles se sont dégradées avec le sentiment d'un manque de lien ou d'un excès de contrôle, voire de paternalisme :

« Rien ne vaut la relation en présentiel. L'appel peut constituer un substitut, en face à face, la visioconférence, passé les premiers stades de la découverte, devient vite épuisante, si elle s'éternise et le mail est pire que tout, car chacun est dans sa ligne de nage et il est très difficile de dialoguer. »

« Nécessité de repenser son propre travail et ses relations, mises en évidence de l'importance de celles-ci quand elles sont rendues plus difficiles. »

« Rupture des habitudes installées par le poids des années qui conduisent à une grande perte de sens. En effet, on finit par ne plus se poser la question sur l'intérêt des activités quotidiennes. De plus, paradoxalement, en temps normal, l'usage « abusif » des courriels dans les relations entre collègues (même dans un même service !) a fini par distendre les relations (humaines) entre collègues et hiérarchiques, sans gain d'efficacité prouvé. En période de confinement, on se rend compte combien sont essentielles les relations humaines directes pour exercer nos métiers et réussir ensemble les projets. Les outils de communication doivent retrouver leur place : des commodités et des facilités pour gagner du temps, sans plus. »

- Soit les relations se sont au contraire améliorées et le confinement devient un révélateur :

« J'ai plus de temps pour réfléchir au sens de mon travail et pour échanger avec mes collègues. »

« Cela aura renforcé nos liens personnels, nous nous connaissons mieux et serons plus soudés. »

« Ce n'est pas l'intérêt qui change, mais la façon dont la relation aux autres s'établit. Mon intérêt pour les autres est le même, mais le confinement permet de construire/établir des relations qui n'existent que peu dans la vie professionnelle habituelle.

« Je m'éloignerai de ceux qui m'ont déçu pendant la crise (lâcheté, égoïsme, insouciance) et j'en tirerai des leçons. Par ailleurs, cette crise confirme l'importance de voir les membres de l'équipe et de partager avec eux des vrais moments convivialité. »

SI LOIN ET POURTANT SI PROCHES, DES MASQUES SONT TOMBES

Quel paradoxe ! Pour 25 % des dirigeants et des cadres, le travail à distance a fait évoluer positivement leurs relations, vers plus d'intérêt.

« De par le télétravail, il y a plus d'humanités dans les relations professionnelles et je souhaiterais le conserver. »

Pour ceux-là, ce fut une très bonne expérience qu'ils souhaitent répéter, indiquant ainsi que le télétravail leur conviendrait à temps partiel¹¹. Ils ont sans doute réussi rapidement à s'adapter au début du confinement, appréciant d'avoir plus de temps à consacrer à chacun.

« Plus de temps de relationnel. Moins de pression. Moins de longues journées au travail pour pouvoir bénéficier de davantage de temps en famille. Faire la promotion du télétravail auprès de mon employeur pour continuer à en faire et en faire encore plus qu'un jour par semaine comme avant. Faire la promotion d'outils de gestion de projets performants (Slack, Microsoft, etc.) qui permettent d'être efficace, de travailler quand on en a envie et depuis n'importe quel lieu... Aujourd'hui, ces outils sont interdits chez nous. »

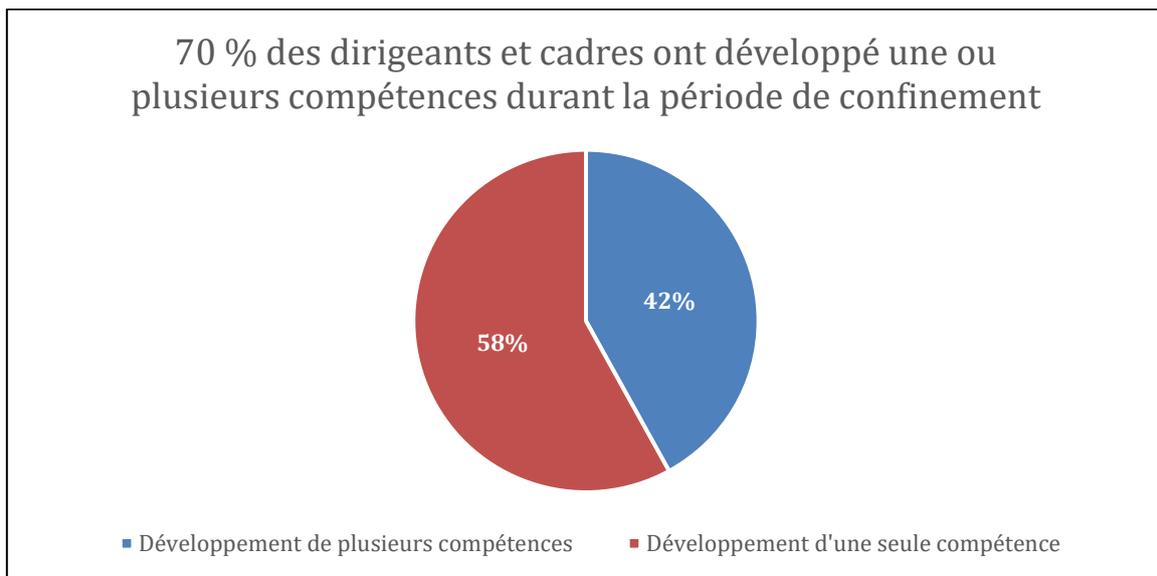
Cette importance des rapports humains vécus durant le confinement et qui s'est, soit dégradée, soit améliorée, conduit à de nombreux commentaires qui peuvent être regroupés en trois catégories :

- la capacité à entrer en contact grâce aux moyens technologiques,
- la qualité des échanges interpersonnels ou d'équipe,
- et la fluidité de ses échanges, de l'accès à l'information et des temps de réponse.

¹¹ Rappelons que le confinement n'est pas la situation normale des télétravailleurs qui sont à distance de leurs entreprises entre deux et quatre jours par semaine.

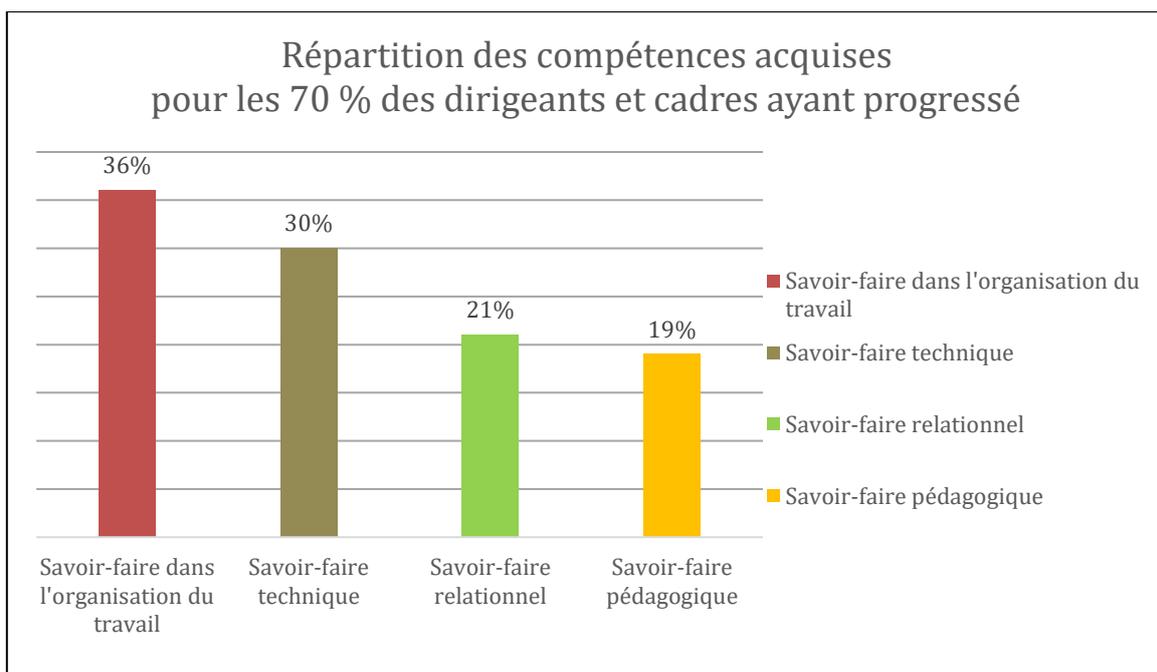
III – Le confinement, une occasion pour améliorer les compétences des dirigeants et des cadres

Ce sont 7 dirigeants et cadres sur 10 qui ont amélioré au moins une compétence durant cette période de confinement, prenant en compte l'apprentissage dans le contexte personnel de chacun, bien souvent délocalisé de son lieu de travail : *le savoir-faire dans l'organisation du travail, le savoir-faire technique, le savoir-faire relationnel et le savoir-faire pédagogique (professionnel et/ou avec votre/vos enfants).*

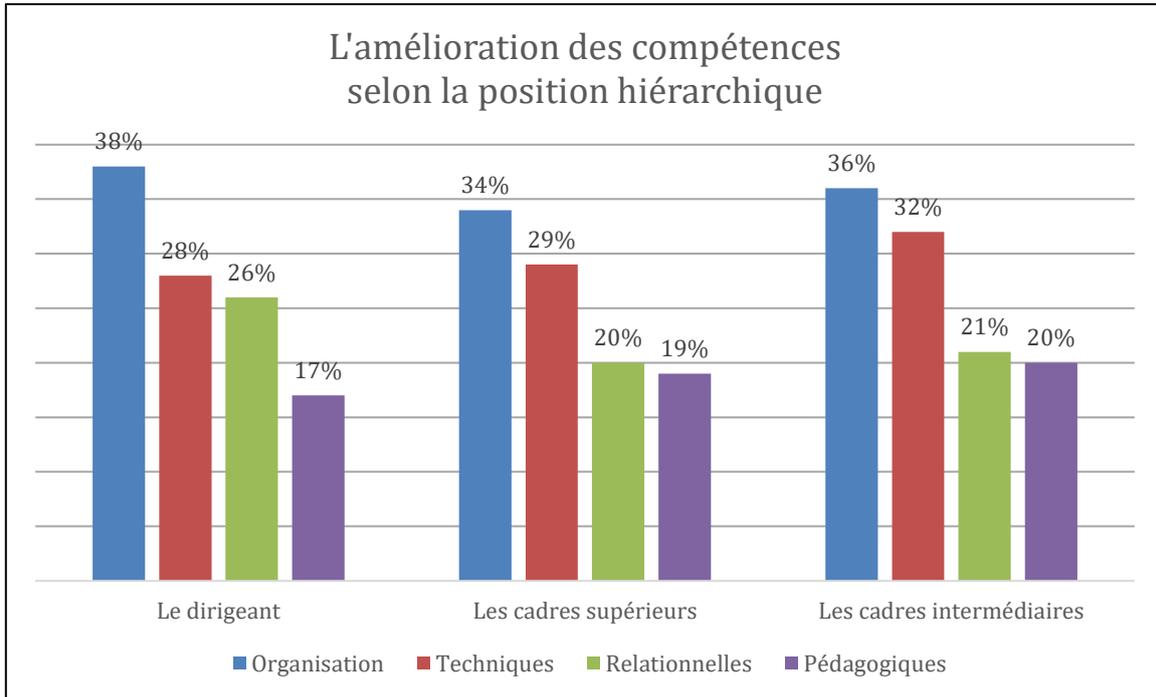


PARADOXALEMENT CE SONT LES COMPETENCES EN ORGANISATION QUI MANQUAIENT LE PLUS AUX DIRIGEANTS ET AUX CADRES

Alors que le domaine de l'organisation du travail est le périmètre d'action privilégié des dirigeants et cadres plutôt bien formés à la prévision, à la planification et au contrôle, ils ont eu besoin de développer leurs capacités d'organisation puis leurs compétences techniques.



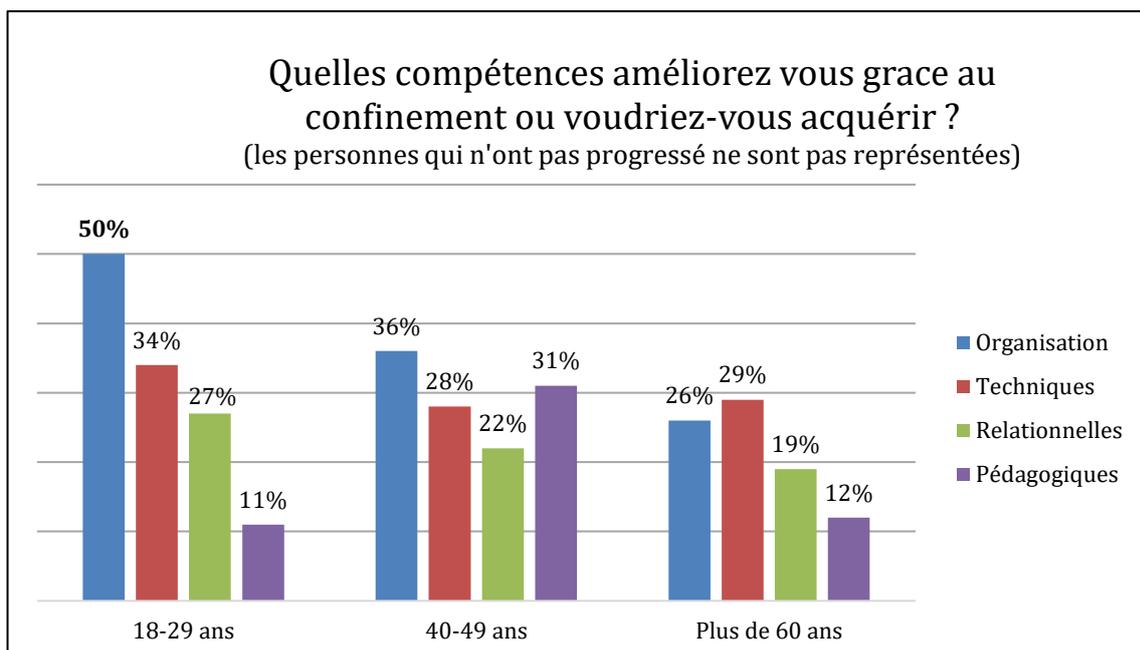
Cet apprentissage était similaire, quelle que soit la position dans l'organisation.



L'organisation du travail des collaborateurs fut sans doute une préoccupation supplémentaire pour les encadrants puisqu'ils sont 40 % à avoir progressé contre 31% des non-encadrants. Certains ont pris conscience de l'importance de l'organisation du travail de leurs équipes, se mobilisant rapidement sur les ressources matérielles à fournir, sur de nouvelles modalités d'animation, sur la gestion des agendas, là où auparavant tout semblait fonctionner. Puis, au fil des semaines, il fallait lâcher prise, faire confiance alors qu'il était impossible de vérifier des horaires et souvent prendre en compte une situation familiale parfois compliquée.

LES MOINS DE 30 ANS ONT NETTEMENT AMELIORE LEURS COMPETENCES EN ORGANISATION

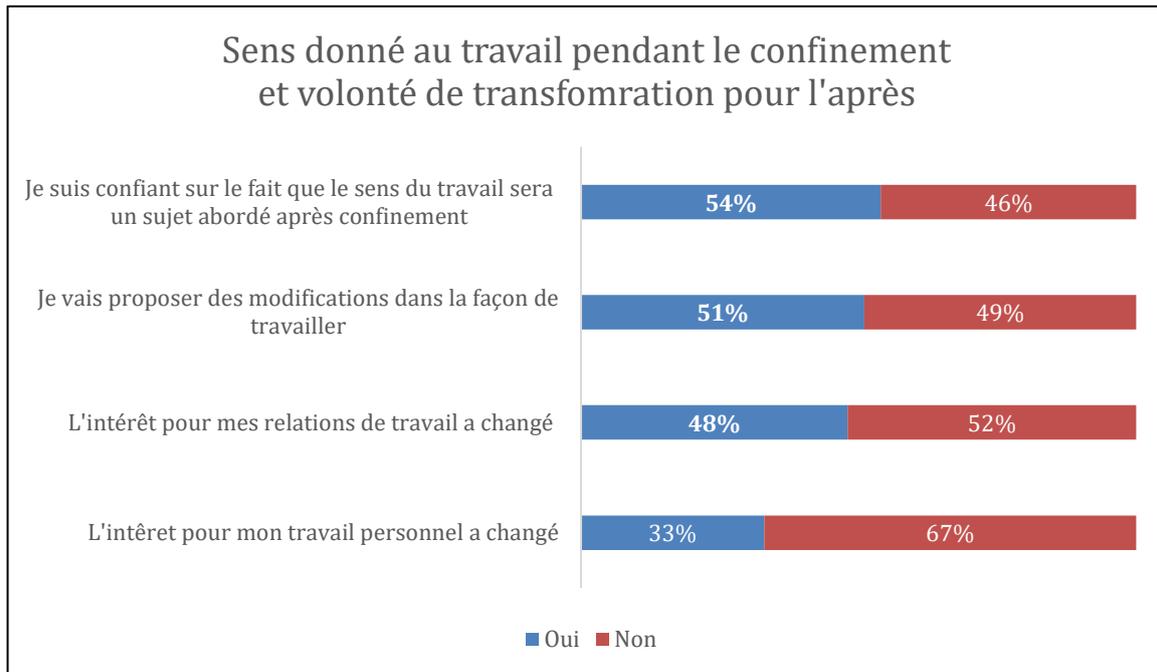
Les jeunes se sont plus que les autres portés sur l'amélioration de leurs compétences en organisation.



IV – Pour l'après confinement, la majorité des dirigeants et des cadres souhaitent transformer le travail

L'ENVIE ET LA CONFIANCE POUR FAIRE EVOLUER LE TRAVAIL SONT PORTEES PAR LA MOITIE DES DIRIGEANTS ET DES CADRES

Pour plus de la moitié des dirigeants et des cadres, le travail mériterait d'être transformé, en abordant explicitement le sens du travail (54 %) et pour 51 %, en proposant des modifications dans la façon de travailler.



Cette transformation du travail nous disent-ils, par les réponses aux questions ouvertes, porte sur deux leviers :

- avoir la possibilité de télétravailler une partie de leur temps, car cela évite de se déplacer et permet plus d'efficacité,
- et son corolaire, offrir de la flexibilité dans la gestion de son travail et la gestion de son temps.

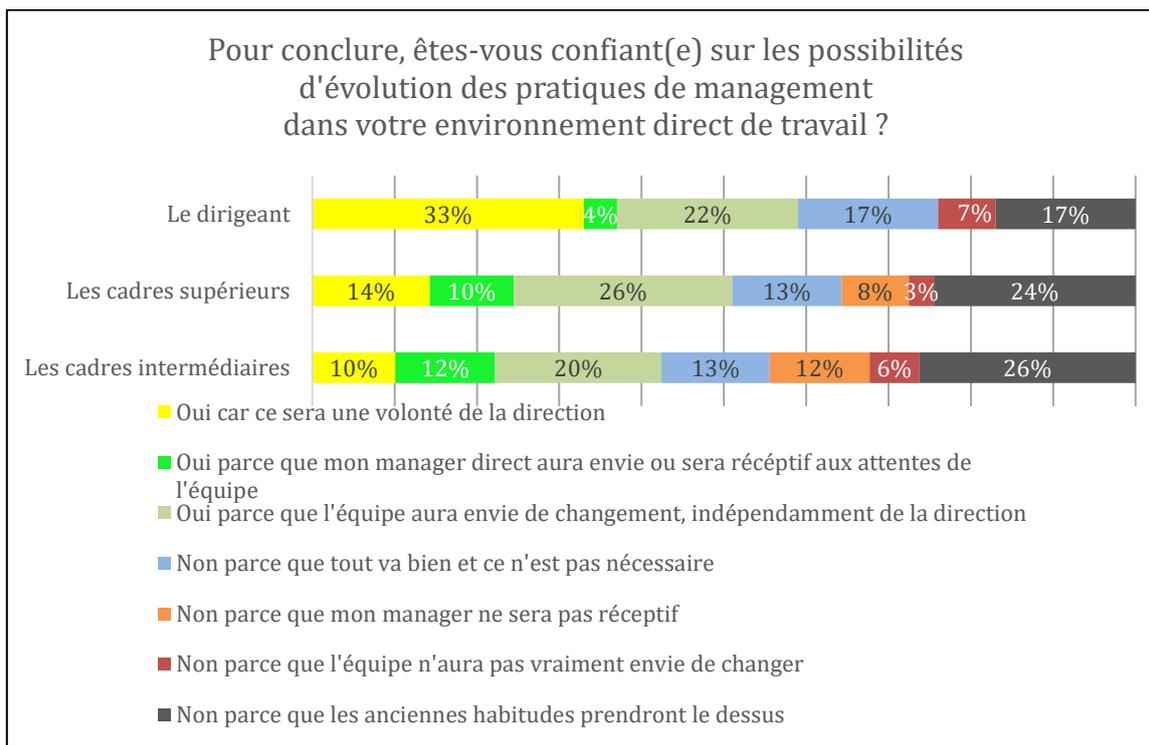
V – Pourtant, les résistances au changement pour faire évoluer les pratiques de management sont réelles

PRES DE 60 % DES DIRIGEANTS SERAIENT PRETS A SE MOBILISER SUR DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Si pour 13 % des cadres, il n'est pas nécessaire de faire évoluer les pratiques de management, cela signifie à l'inverse que 87 % d'entre eux le souhaiteraient. Et si l'on déduit les 25 % des cadres qui n'y croient pas en raison des anciennes habitudes trop tenaces, il reste 62 % des répondants qui associent l'évolution des pratiques de management à ceux qui sont censés les porter, qu'ils soient le dirigeant, le supérieur hiérarchique ou l'équipe.

La bonne nouvelle est constituée par le fait que près de 60 % des dirigeants sont confiants dans les possibilités d'évolution des pratiques de management, soit parce qu'ils en ont la volonté personnelle (33 %), ou bien parce que leur président de conseil d'administration ou leur autorité de tutelle le leur demanderait (4 %), ou encore parce que la demande provient de leur équipe proche (22 %). Ils sont donc prêts et réceptifs.

Mais le chantier semble ambitieux puisqu'à peine 24 % des cadres supérieurs et 10 % des cadres intermédiaires ont confiance dans la volonté de la direction. Et seulement 12 % des cadres intermédiaires estiment que leur encadrant direct, cadre supérieur, en aura envie ou sera réceptif. Pour ces derniers, ce résultat n'est pas très surprenant au regard de notre précédente enquête nationale réalisée en 2019¹² : ils sont en décrochage avec leur hiérarchie.



¹² Réalisée en partenariat avec Hec Montréal et l'institut de sondage BVA auprès des salariés des entreprises privées de plus de 50 personnes.

En analysant les réponses aux questions ouvertes posées aux cadres supérieurs et intermédiaires, il ressort deux leviers sur lesquels agir :

- **L'absence de management** (pas présent au rendez-vous, ni au bout du fil / un management interpersonnel plutôt qu'un management d'équipe / un manque de compétence du manager).

« Je me rends compte qu'il n'y a pas de management et que si l'on n'en fait pas fonctionner son « réseau interne » on reste seul et on pourrait dériver. »

« Assez peu de communication et de maniement de ma hiérarchie, mais c'était déjà le cas avant, mais avec moins de contact cela accentue le ressenti ». »

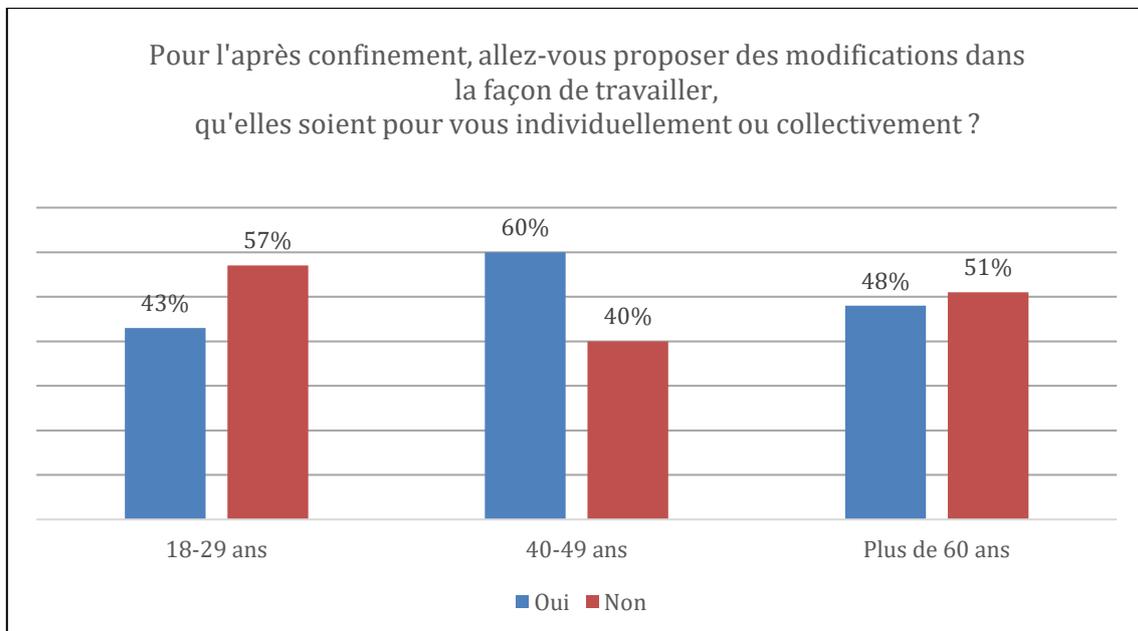
- **Des pratiques de management** qui vont du souhaitable au regrettable :
 - En positif, faire des points, assurer des suivis.
 - En négatif, assurer de la surveillance (sur les horaires ou électronique), ou le micro-management, avec un excès de suivi et de contrôle, ou laisser trop d'autonomie :

« Le management du « vous êtes au cœur de l'action donc vous êtes les mieux placés pour décider ce qu'il y a à faire par contre n'oubliez pas de faire tout le reste comme d'habitude. »

MAIS LES RESISTANCES AU CHANGEMENT SEMBENT TENACES

Il est alors intéressant d'analyser la possibilité de proposer des modifications dans la façon de travailler après le confinement, puisque contraints et forcés, le dirigeant et ses cadres se sont risqués à d'autres modalités de coopération.

La tranche d'âge des 40 – 49 ans se voit majoritairement comme porteuse de changements dans les façons de travailler. Cependant, les jeunes professionnels paraissent moins enclins à être force de propositions.



Pour quelles raisons la majorité des trentenaires ne proposeraient-ils pas de modifications dans la façon de travailler ? Par manque d'idées ou bien étant déjà résigné ? Comment lever des freins pour les inciter à livrer leurs idées ? Ont-ils des marges de manœuvre pour faire évoluer les choses ?

Voilà bien un enjeu de questionnement prioritaire pour les dirigeants et les cadres supérieurs.

LA PERIODE FUT CEPENDANT UN LABORATOIRE D'EXPERIMENTATION POUR TESTER DE NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Mis sous fortes contraintes, pour eux-mêmes et pour l'organisation du travail de leurs équipes, les dirigeants et les cadres furent obligés de changer certaines de leurs pratiques pour s'en sortir. Le travail à distance des uns et des autres a supposé de prendre soin de l'environnement de chacun et des conditions de sa nouvelle réalité professionnelle.

« C'est quand on est coincé chez soi que l'on voit à quel point chaque individu de l'entreprise apporte quelque chose, le nombre de questions que j'ai à poser à différentes personnes augmente sur ma liste chaque jour ! »

Les cadres, quelles que soit leur position dans l'organisation, et pour peu qu'ils partagent leurs innovations, auraient pourtant matière pour proposer des changements :

« Plus de stabilité dans mon management. »

« Plus de temps passé en management. »

« Plus d'énergie pour piloter les équipes à distance. »

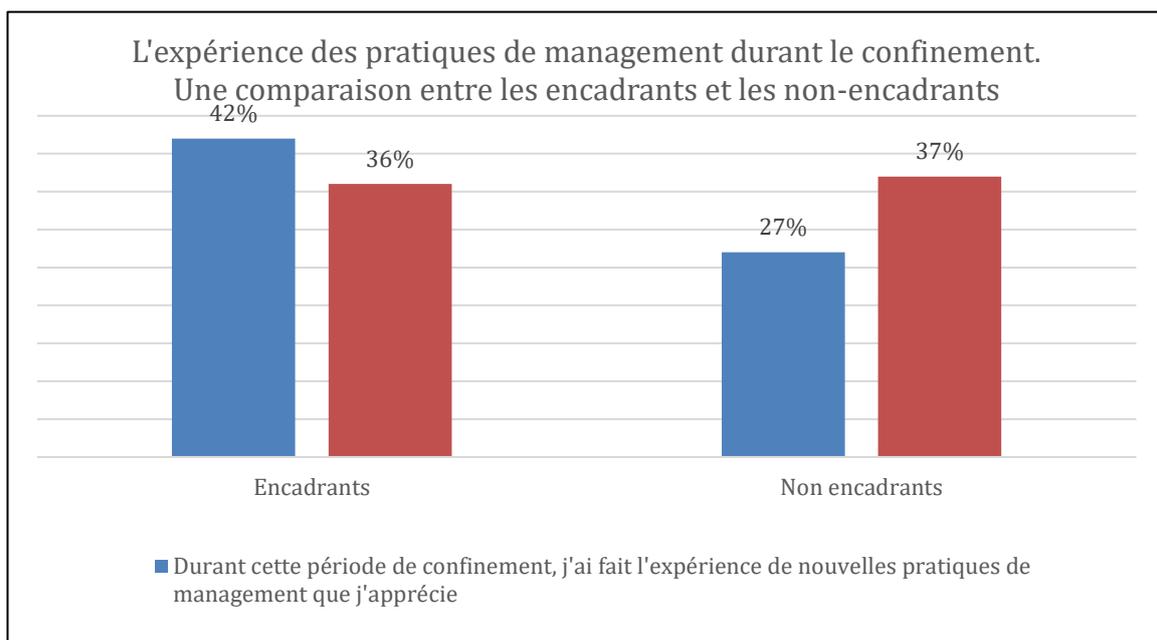
« Une nouvelle méthode de management basée sur cette expérience. »

« Le management se fait sur des bases moins formelles et plus fluides. »

« L'animation de mon équipe, avec des liens réguliers par téléphone, chat et visio et des réunions d'équipe ou des réunions plus fun, mais surtout de la confiance. »

« J'arrive à faire travailler mes collaborateurs directs en télétravail, sur des tâches que l'on réalise habituellement en présentiel. Le "test grandeur nature" des outils de télétravail est convaincant. »

Si nous constatons que plus d'un tiers des encadrants et des non-encadrants n'ont pas apprécié certaines pratiques de management, leurs avis diffèrent quant aux bonnes pratiques mises en œuvre. Davantage de managers ont apprécié de nouvelles expérimentations (42 %) alors que cette perception n'est que de 27 % pour les managés. Là se pose la question du feed-back, c'est-à-dire de la possibilité du manager de savoir comment sont perçues ses initiatives.



Sur l'ensemble des citations exprimées dans les questions ouvertes à propos des expériences positives des pratiques de management, arrive en tête la qualité des relations puis, en deuxième, le management avec bienveillance et en troisième, la relation avec le manager qui a su déléguer, partager et faire prendre conscience d'être tous dans le même bateau.

VI - Passer du réflexe à la réflexion, pendant et après le confinement

Le passage au confinement n'était pas prévisible. Il fallait quitter les lieux. Mobilisation générale. Situation de crise à cause d'un événement inattendu, brusque et intense aux conséquences néfastes. Vingt-quatre heures pour se mettre à l'abri. Ce sont donc les réflexes des uns et des autres qui ont permis une agilité, chacun dans son périmètre essayant de trouver des solutions et venant en aide aux proches. Pour ce qui relève de l'activité professionnelle, rapidement de nouvelles pratiques furent d'abord testées, puis certaines abandonnées. Au bout de quelques semaines une prise de recul devenait possible. Mais cette prise de recul résistera-t-elle face aux défis de l'après confinement pour ce qui relève de l'organisation du travail, du sens qui lui est donné et des pratiques de management ?

Nous proposons quatre niveaux de questionnement pour accompagner la transformation du travail et la cohésion d'équipe.

RETROUVER DE LA CONFIANCE DANS LA GOUVERNANCE

La bonne gouvernance des entreprises repose sur la confiance réciproque entre le manager et les personnes managées. Si dans cette enquête, bon nombre de dirigeants font confiance à leurs équipes, les résultats montrent que l'inverse n'est pas forcément au rendez-vous. Ce constat, véritable nœud qui peut étouffer une dynamique de projets, est sans doute lié au poids de l'histoire des pratiques et des comportements d'avant la crise du Covid.

Mais s'il est évident que cette crise laissera des traces profondes dans les relations professionnelles et l'organisation du travail, elle a aussi mis en lumière qu'il existe d'autres façons de travailler pour les cadres et de répondre aux attentes des collaborateurs sans nuire à l'efficacité des organisations. Les vrais changements, pour être inscrits dans le temps, demanderont du courage, de la volonté, des moyens et de la persévérance. Il en va toujours ainsi lorsque l'on s'attelle aux transformations humaines. Les impératifs de la relance économique permettront-ils de retrouver cette confiance dans la gouvernance ?

CHOISIR ENTRE TRANSITION ET RUPTURE

A peine le confinement avait-il démarré qu'il fut question du « monde d'après ». Serait-il différent à l'issue de cette crise du Covid-19 ? Compte-tenu des traces laissées dans l'expérience humaine de chacun, rien ne sera sans doute plus comme avant. L'assignation forcée à domicile aura fait découvrir tout autre chose dans l'équilibre entre les activités professionnelles et personnelles, quelles que soient les tranches d'âge.

Alors que peuvent faire les dirigeants et les managers pour accompagner une reprise du travail qui prenne en compte les défis et permettrait ainsi de répondre aux attentes de leurs équipes ? Que garder ou conserver ?

Les mots « *transformation, rupture et crise* » peuvent servir de points d'appui en management, d'abord parce que cela rejoint la stratégie des entreprises et leur modèle de développement, mais aussi parce qu'après une telle crise, ce qui était impensable a obligé à le penser, à le concevoir et a ouvert de nouvelles perspectives. Sans se laisser conduire par les événements, pourquoi ne pas travailler sur « l'après crise sanitaire » en identifiant ce qui relèvera de changements progressifs d'une part, et des véritables ruptures à opérer d'autre part ? Transformation et rupture peuvent facilement s'associer à des défis, comme par exemple les défis technologiques, écologiques, démographiques et de mondialisation.

Dans un cas, les transformations proviendront de l'évolution des pratiques du télétravail. Par exemple, là où le télétravail pouvait être autorisé un jour par semaine, donner la possibilité aux managers de l'étendre à davantage de jours, selon les contextes de chacun.

Dans l'autre, ce sont les ruptures qui transformeront le travail. Une rupture apparaît bien souvent avec une innovation technologique, comme par exemple l'agenda partagé ou encore, la plus emblématique

d'entre-elle, l'arrivée des smartphones sur le marché de la téléphonie mobile. Mais cette rupture peut aussi être de nature organisationnelle. Par exemple, l'entreprise qui adopterait des horaires de travail flexibles, au sein d'une plage horaire de 7h à 22h, marquerait un changement radical des pratiques, et contribuerait ainsi à diminuer les temps de transport de ses équipes tout en réduisant le flux de passagers dans les transports en commun ou de voitures aux heures de pointe.

S'ATTELER AU MANAGEMENT DU TRAVAIL

L'approche classique du management qui cherche à associer tout en les distinguant « le management des hommes et des organisations » semble plus difficilement tenable après cette expérience de confinement. L'attention accrue accordée aux personnes constitue un point positif à relever. Mais le management des organisations s'est fissuré si l'on se réfère à la maxime de Fayol, l'un des fondateurs de cette doctrine : *une place pour chaque homme et chaque homme a sa place, une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.*

Dans notre enquête nationale de 2019, nous constatons le retour du métier, l'importance du « travail » plus que de la valeur « Entreprise ». Avec cette enquête, il serait bien utile de redéfinir le métier de manager en vue de **développer des pratiques de management du travail**. C'est en fait ce que beaucoup ont plus ou moins expérimenté durant ces deux mois : se concentrer sur l'importance du travail bien fait d'une part, et sur l'importance de vivre au mieux le travail, d'autre part. Ces deux perspectives suffisent presque pour orienter les pratiques de management. Cela suppose d'être capable d'aider à poser les vrais problèmes, d'avoir conscience du travail de l'autre, et de ne pas se laisser tenter par la psychologisation des relations de travail ni le syndrome de l'évaluation.

Car les cadres, durant ces dix semaines, ont sans doute fait plus attention au travail réel des collaborateurs qu'au discours sur le travail tel qu'il devrait se pratiquer- (le travail prescrit), une première étape dans le management du travail.

DU BON USAGE DE LA FATIGUE, UN NOUVEL INDICATEUR DE MANAGEMENT ?

Une nouvelle façon de donner du sens au travail, par l'attention portée à la fatigue.

Nous proposons une clé de lecture nouvelle et originale en management.

Pendant deux mois, les uns et les autres s'intéressaient à la fatigue potentielle de chacun, dans une expérience de confinement partagée par tous. Si ce n'était pas la fatigue professionnelle dont il était question, ceux qui étaient empêchés de travailler étaient confrontés à la fatigue des enfants, ou la fatigue de ne rien faire.

Mais pour ceux qui maintenaient une activité professionnelle à distance ou bien sur leur lieu habituel de travail, ils partageaient les mêmes difficultés, car l'arrière-plan d'une fatigue était bien présent. Tous avaient de bonnes raisons *d'être à la peine*, du dirigeant à l'opérateur, de l'étudiant au retraité. Cette situation unique d'une même sensation fit expérimenter l'attention à la fatigue, la sienne et celle des proches. En management, la fatigue ne se mesure pas, et pourtant elle parle. Mieux encore, la fatigue dit quelque chose du sens du travail.

Car jusque-là, le sens du travail était abordé soit comme une visée déclinée en missions et objectifs, soit une analyse de la valeur des choses, de jugements sur les avantages et les inconvénients. Ces deux approches du sens mobilisent davantage le raisonnement et mettaient sous silence la sensation au travail liée certes, au plaisir de travailler, mais aussi et surtout aux efforts consentis pour travailler.

Puisque cette sensation de fatigue fut un socle commun de l'expérience du confinement et qu'elle peut devenir un indicateur du sens du travail pour les managers, distinguons trois formes de fatigue¹³.

- **La bonne fatigue** se ressentait lorsque tel travail « en valait la peine » :

Difficulté pour les réunions : nous bricolons : réunions sur WhatsApp, appels sur téléphone perso, etc.... Nos outils actuels ne sont pas du tout adaptés à du télétravail, donc chacun se débrouille comme il peut pour faire avancer ses sujets.

- **La mauvaise fatigue** montait à la surface avec la succession de visioconférences et d'appels téléphoniques, laissant venir l'expression populaire « j'en ai ras le bol » ... :

« Se casser les neurones sur un logiciel imbuivable pour qui n'est pas secrétaire administrative en titre. »

- **Et la fatigue d'être confronté à ses limites**, plus discrètes, qui invitait à accepter ses points faibles sans pour autant plier : « je plie mais ne rompt pas », à l'image du roseau de Jean de La Fontaine.

« Découvrir de nouveaux modes de relation et en explorer les limites. »

« L'absence de contact direct entre les équipes génère de la friction dans les processus. »

« Je suis plus au calme. Mais certains de mes collègues occupant des fonctions essentielles sont absents (garde d'enfants, ...) rendant l'organisation plus complexe pour ceux qui travaillent. Je suis aussi plus isolée (plus de difficultés de circulation des informations). »

La fatigue dit, en creux, beaucoup plus de choses sur le sens du travail que les tentatives de le rapporter au bonheur ou à la satisfaction au travail. La fatigue devient l'occasion d'attention et de discernement¹⁴.

¹³ Inspiré d'Éric Fiat, Ode à la fatigue, Ed de l'observatoire, 2018.

¹⁴ Falque, L. Bougon, B., *Pratiques de la décision - Développer ses capacités de discernement*, 3^{ème} édition, Dunod, 2013.

Annexes

Les questions posées

Ce sont 27 questions qui ont été posées sur l'expérience du travail en situation de confinement par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne. Questions auxquelles se rajoutent celles relatives aux renseignements personnels et au contexte de travail.

L'échantillon est indiqué en fin de document.

A propos de la réaction de votre entreprise ou de votre institution, avec le passage au confinement

Q.4 Avec un peu de recul, pensez-vous que la direction de votre entreprise ou de votre institution a bien réagi pour que le personnel ait de la visibilité sur les possibilités offertes pour prolonger son travail, ou l'arrêter ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Durant cette période de confinement, le sens du travail

Q8 : Qu'est-ce que cette période du confinement change pour vous du point de vue de votre travail ?

Q.9 : Durant cette période de confinement, quelle(s) difficulté(s) arrivez-vous à bien surmonter ?

Q.10 : Durant cette période de confinement, quelle(s) difficulté(s) n'arrivez-vous pas vraiment à surmonter ?

Q.11 : Quelle(s) compétences améliorez-vous grâce au confinement, ou voudriez-vous acquérir ? Savoir-faire techniques, relationnels, dans l'organisation du travail, pédagogique, aucune.

Q12 : Ce confinement est-il l'occasion d'enrichir vos connaissances sur un ou plusieurs sujets liés à votre travail ?

Q.13 : Si la période de confinement est l'occasion d'enrichir vos connaissances, sur quels sujets ?

Q.14 : Durant cette période de confinement, l'intérêt que vous avez pour votre travail personnel, sans penser à vos relations de travail, a-t-il changé ? Oui, il est plus intéressant qu'avant / Oui, il est moins intéressant qu'avant / Il n'est ni plus, ni moins intéressant qu'avant.

Q.15 : Durant cette période de confinement, l'intérêt pour les relations de travail, individuelles et/ou collectives a-t-il changé ? Oui, elles sont plus intéressantes qu'avant / Oui, elles sont moins intéressantes qu'avant / Elles ne sont ni plus, ni moins intéressantes qu'avant.

Q.16 : Si l'intérêt pour votre travail et/ou l'intérêt pour les relations que vous avez au travail a changé, de quoi s'agit-il ?

Durant cette période de confinement, les pratiques de management

Q.17 : Durant cette période de confinement, faites-vous l'expérience de nouvelles pratiques de management, de nouvelles manières de faire que vous appréciez ?

Q.18 : Si vous faites l'expérience de nouvelles pratiques de management que vous appréciez, de quoi s'agit-il ?

Q.19 : A l'inverse, durant cette période de confinement, faites-vous l'expérience de nouvelles pratiques de management que vous n'appréciez pas vraiment ?

Q.20 : Si vous faites l'expérience de nouvelles pratiques de management que vous n'appréciez pas vraiment, de quoi s'agit-il ?

Votre sentiment sur ce qui se passe actuellement dans la société

Q.21 : Avez-vous le sentiment que l'expérience de confinement change votre opinion sur la société ? Oui / Non.

Q.22 : Avez-vous le sentiment que ces semaines de confinement renforcent votre confiance dans les institutions locales, régionales et nationales (hors domaine de la santé) ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Q.23 : Avez-vous le sentiment que ces semaines de confinement renforcent votre confiance dans les institutions qui travaillent dans la santé ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Q.24 : Avez-vous le sentiment que ces semaines écoulées vont vous rendre pour la suite plus solidaire aux conditions de vie des proches, des citoyens, et des personnes vulnérables ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Q.25 : Avez-vous le sentiment qu'après ces semaines de confinement vous aurez envie de vous engager dans des activités socio-culturelles (associations humanitaires, culturelles, des mouvements pour défendre une cause sociale ou culturelle, des activités religieuses...) ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Q.26 : Avez-vous le sentiment qu'après ces semaines de confinement vous aurez envie de participer à la vie politique de la cité, de la région ou de la nation (discuter davantage de la politique, militer dans un mouvement politique, un syndicat,...) ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Q.27 : Avez-vous le sentiment qu'après ces semaines de confinement vous prendrez plus de temps ou un engagement dans les relations sociales (famille, amis, collègues en dehors des horaires de travail I plus de temps personnel dans un club ou une association I un engagement des organisations de jeunesse et de loisirs,) ? (échelle en six points de « Pas du tout d'accord à tout à fait d'accord »).

Et pour la façon de travailler après le confinement ?

Q.28 : Dans la manière de travailler, pour vous même ou pour votre/vos équipe(s), que voudriez-vous conserver de ce que vous expérimentez actuellement ?

Q.29 : Pour l'après confinement, que voudriez-vous ne pas conserver dans la manière de travailler, pour vous même ou pour votre/vos équipe(s) ?

Q.30 : Pour l'après confinement, allez-vous proposer des modifications dans la façon de travailler, qu'elles soient pour vous individuellement ou pour votre / vos équipe(s) ? Oui / Non.

Q.31 : Si après le confinement vous allez proposer des modifications de travail, pour vous et/ou votre équipe, de quoi s'agit-il ?

Q.32 : Au final cette expérience de modification des conditions de travail, individuelle et collective est-elle pour vous plutôt ... : Une opportunité / Un risque / A la fois une opportunité et un risque / Ni l'une ni l'autre.

Pour conclure

Q.33 : Etes-vous confiant/e sur le fait que le sens du travail sera un sujet abordé sur votre lieu de travail, dans l'après confinement ?

- Oui comme un chantier prioritaire sur mon lieu de travail, piloté par la direction.
- Oui comme un chantier prioritaire au sein de mon/mes équipes.
- Oui dans les échanges interpersonnels à quelques un/e/s
- Non je ne crois pas vraiment à des échanges organisés sur le sens du travail, mais j'aimerais bien.
- Non je n'y crois pas du tout

Q.34 : Pour conclure, êtes-vous confiant/e sur les possibilités d'évolution des pratiques de management et d'encadrement dans votre environnement direct de travail ?

- Oui parce que ce sera une volonté de la direction.
- Oui parce que mon manager direct aura envie ou bien il sera très réceptif à une volonté de changement des équipes.
- Oui parce que l'équipe aura envie de changement, indépendamment de la direction.
- Non parce que tout va bien et ce n'est pas nécessaire.
- Non parce que mon manager ne sera pas vraiment réceptif.
- Non parce que l'équipe n'aura pas vraiment envie de changement.
- Non parce que les anciennes habitudes reprendront le dessus.

Les caractéristiques de l'échantillon

1686 répondants entre le 26 mars et le 30 avril 2020. Enquête en ligne avec possibilité de laisser son adresse mail pour une seconde enquête six mois après la fin du confinement.

	Dirigeants, numéro 1 de l'organisation	Cadres supérieurs	cadres intermédiaires
Hommes	70%	66%	50%
Femmes	30%	34%	50%

	Dirigeants, numéro 1 de l'organisation	Cadres supérieurs	cadres intermédiaires
18-29 ans	3%	7%	30%
30-39 ans	11%	16%	30%
40-49 ans	12%	17%	19%
50-59 ans	27%	29%	13%
plus de 60 ans	48%	30%	7%

	Dirigeants, numéro 1 de l'organisation	Cadres supérieurs	cadres intermédiaires
18-29 ans	3%	7%	30%
30-39 ans	11%	16%	30%
40-49 ans	12%	17%	19%
50-59 ans	27%	29%	13%
plus de 60 ans	48%	30%	7%

	Dirigeants, numéro 1 de l'organisation	Cadres supérieurs	cadres intermédiaires
Entreprises privées	73%	41%	71%
Secteur public	3%	43%	17%
Secteur associatif	23%	16%	12%

Secteur d'activité

Industrie Construction	Commerce et service secteur privé	Ens, santé, administration	Justice, défense, sécurité	Autre	Total
28 %	28 %	21 %	10 %	13 %	100 %

Taille de l'organisation

Moins 10	10 à 49	50 à 150	151 à 300	301 à 500	501 à 1000	1001 à 5000	Plus 5000	Total
13 %	18 %	19 %	10 %	8 %	10 %	14 %	8 %	100 %

Type de municipalité

Grande ville ou métropole	Ville	Village. A la campagne	Total
64 %	26 %	10 %	100 %

Régions de France

Ile de France	Nord de Paris	Sud-est	Sud-ouest	Autre	Total
34 %	14 %	12 %	26 %	14 %	100 %

Expérience de télétravail avant le déconfinement

Oui	Non	Total
45 %	55 %	100 %

Engagement au service des autres ou pour une cause avant le confinement

Peu ou pas du tout	Pas mal ou beaucoup	Total
58 %	42 %	100 %

A eu dans son entourage une personne hospitalisée

Oui	Non	Total
31 %	69 %	100 %

Pour aller plus loin

Le site de la chaire Sens & Travail de l'Icam



Le travail avec et pour les autres :
Orientations, Expériences, Cohérence



Chaire ▾ Les Journées annuelles ▾ Recherche – Enquête ▾ E-learning: agir et penser le travail ▾ Actualité et points de vue ▾ Événements

<https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr/>

Laurent Falque : laurent.falque@icam.fr

Hec Montréal : Estelle Morin



<https://www.hec.ca/profs/estelle.morin.html>

estelle.morin@hec.ca

Synopia



ACCUEIL LE THINK TANK ▾ THEMES DE TRAVAIL ▾ PUBLICATIONS ▾ AGENDA ▾ OBSERVATOIRE ▾ PARTENAIRES ESPACE PRESSE ▾



<https://www.synopia.fr/#>

Alexandre Malafaye : Alexandre.malafaye@synopia.fr